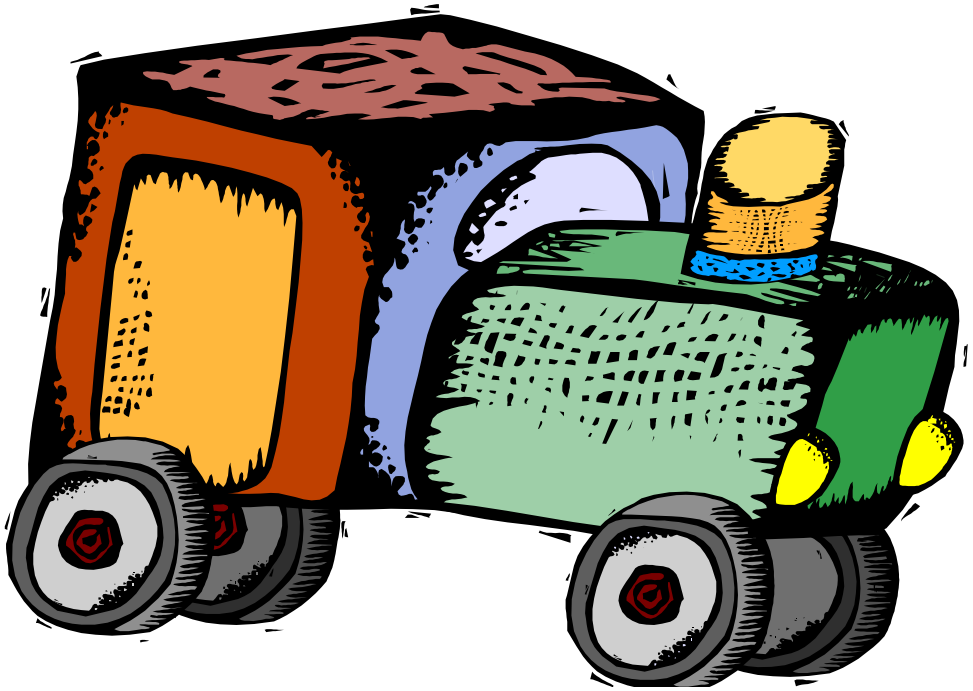
Penser et non panser

Mieux se comprendre pour mieux entreprendre

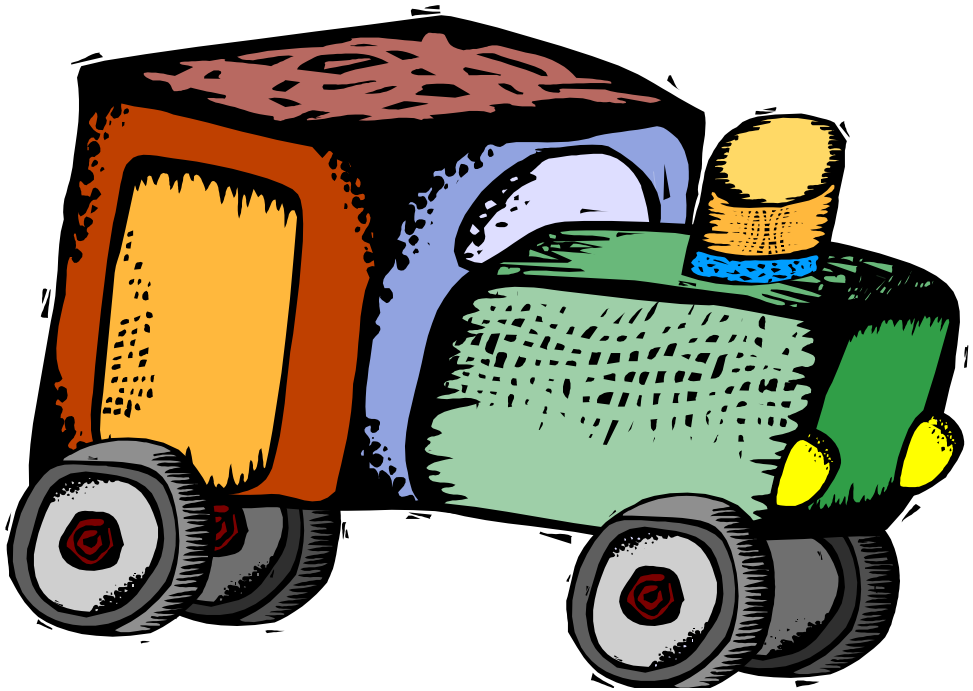
Think out of the box : la créativité
au cœur de l'entreprise
responsable

M Ahmed et le pneu crevé



Ahmed est en train de monter sur sa voiture et partir quand il s’aperçoit d’avoir un pneu crevé. Il a la roue de secours mais il n’ a pas les cric et d’autres outils.

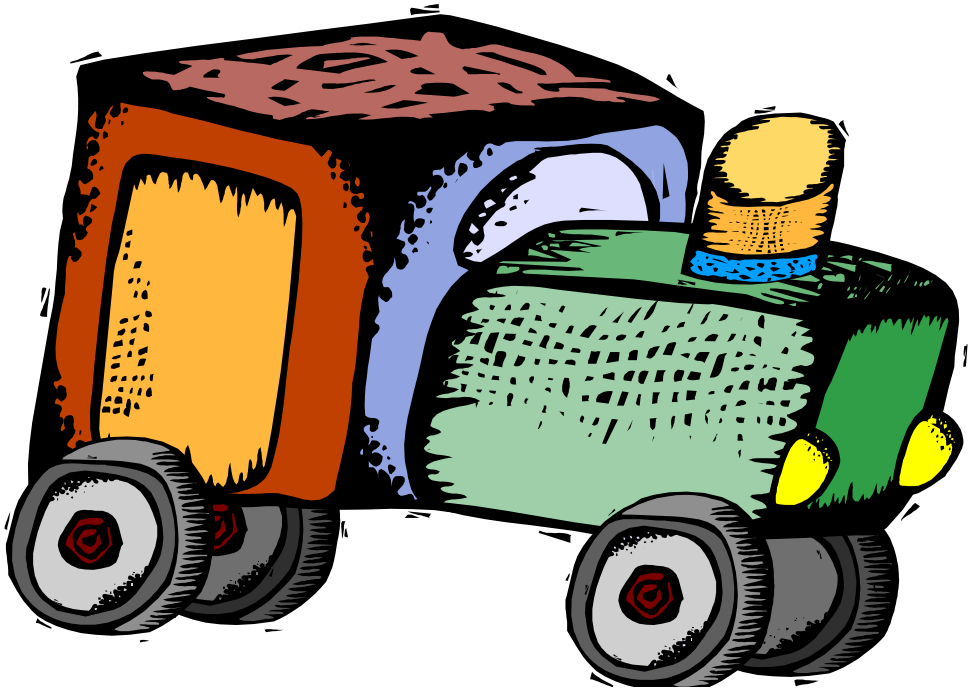
M Ahmed



Malgré ça, Ahmed réussit à partir sans aide.

Comment a-t-il fait?

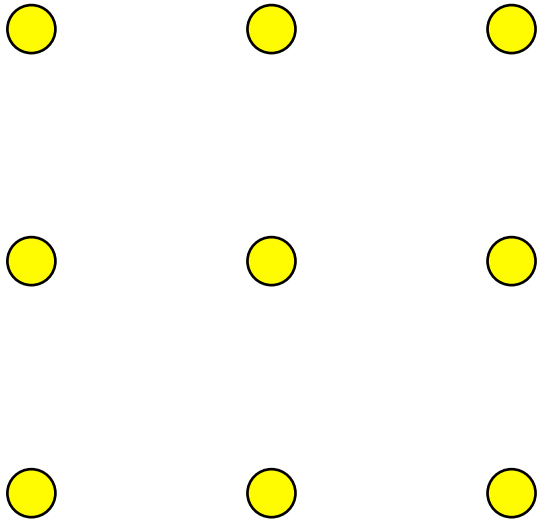
Solution

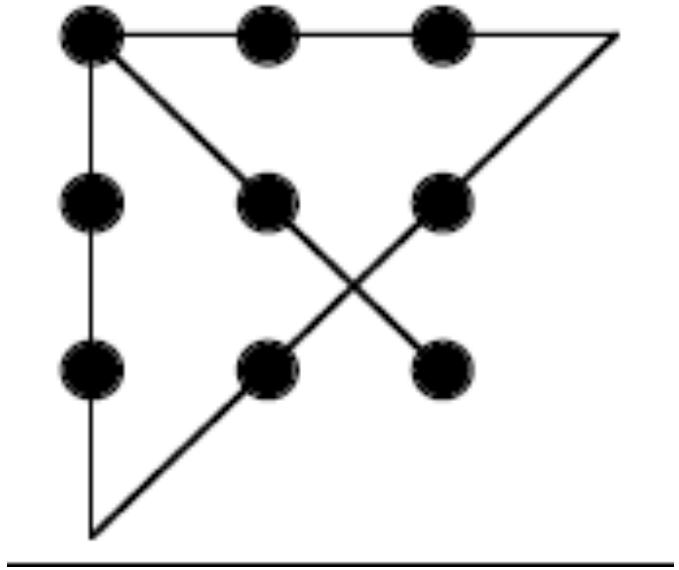


Le pneu crevée était la roue de secours….

Trois règles:

- Réunissez les neuf points
- Utilisez 4 lignes droites.
- Ne levez pas le crayon



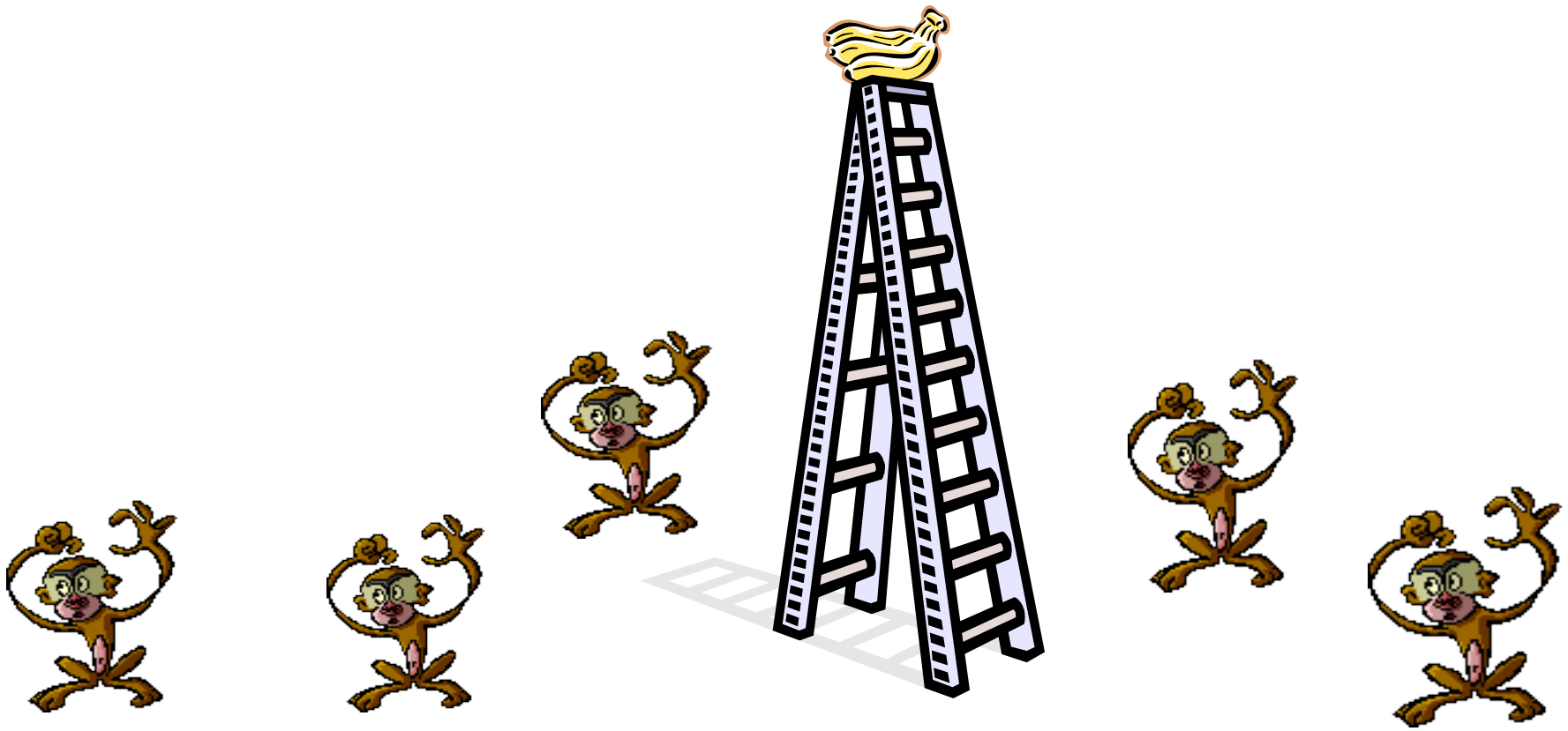


Naissance
d'un paradigme

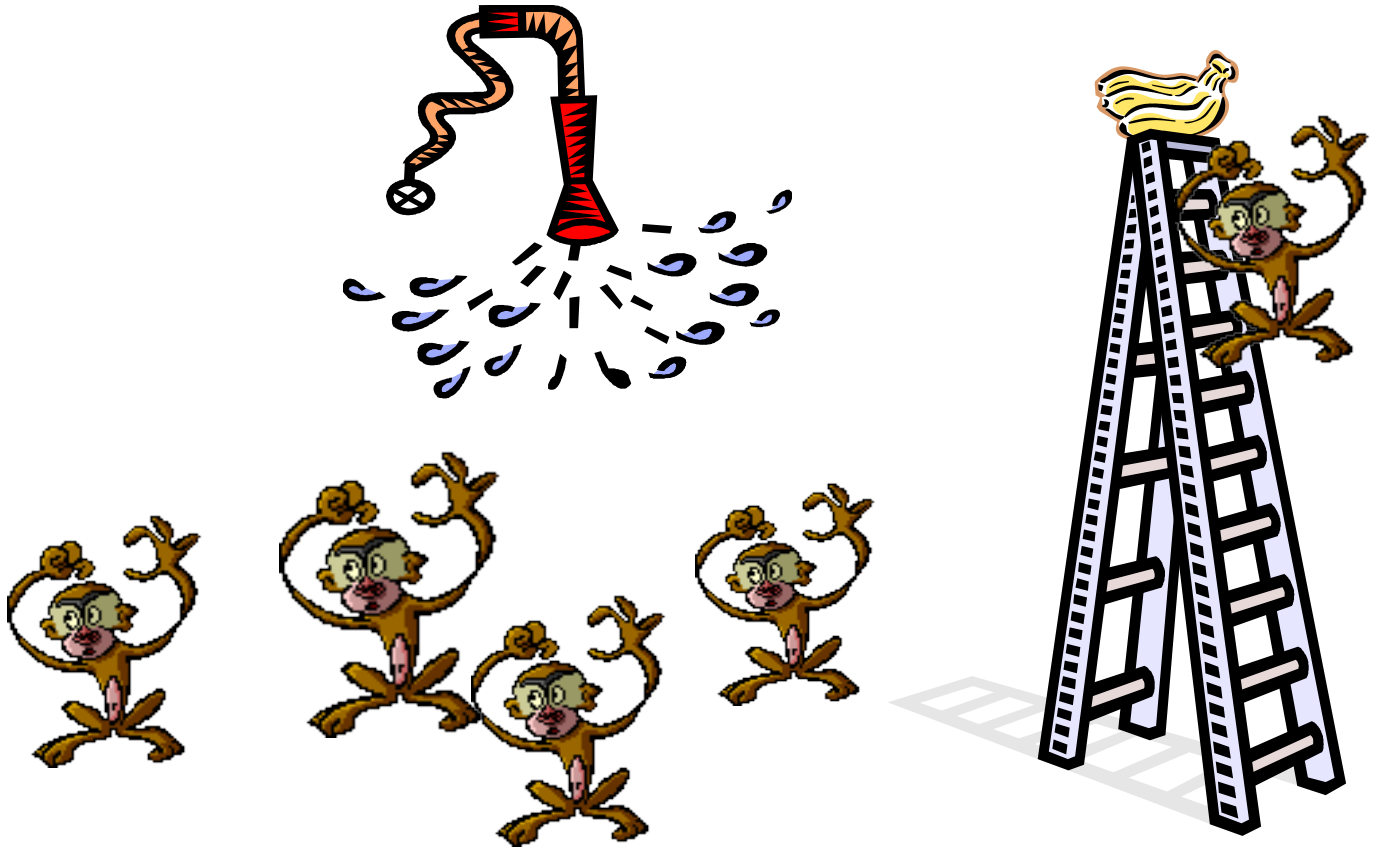
(Paradigme = Modèle, exemple)

Un paradigme est une représentation du monde, une manière de voir les choses, un modèle cohérent de vision du monde qui repose sur une base définie (matrice disciplinaire, modèle théorique ou courant de pensée)

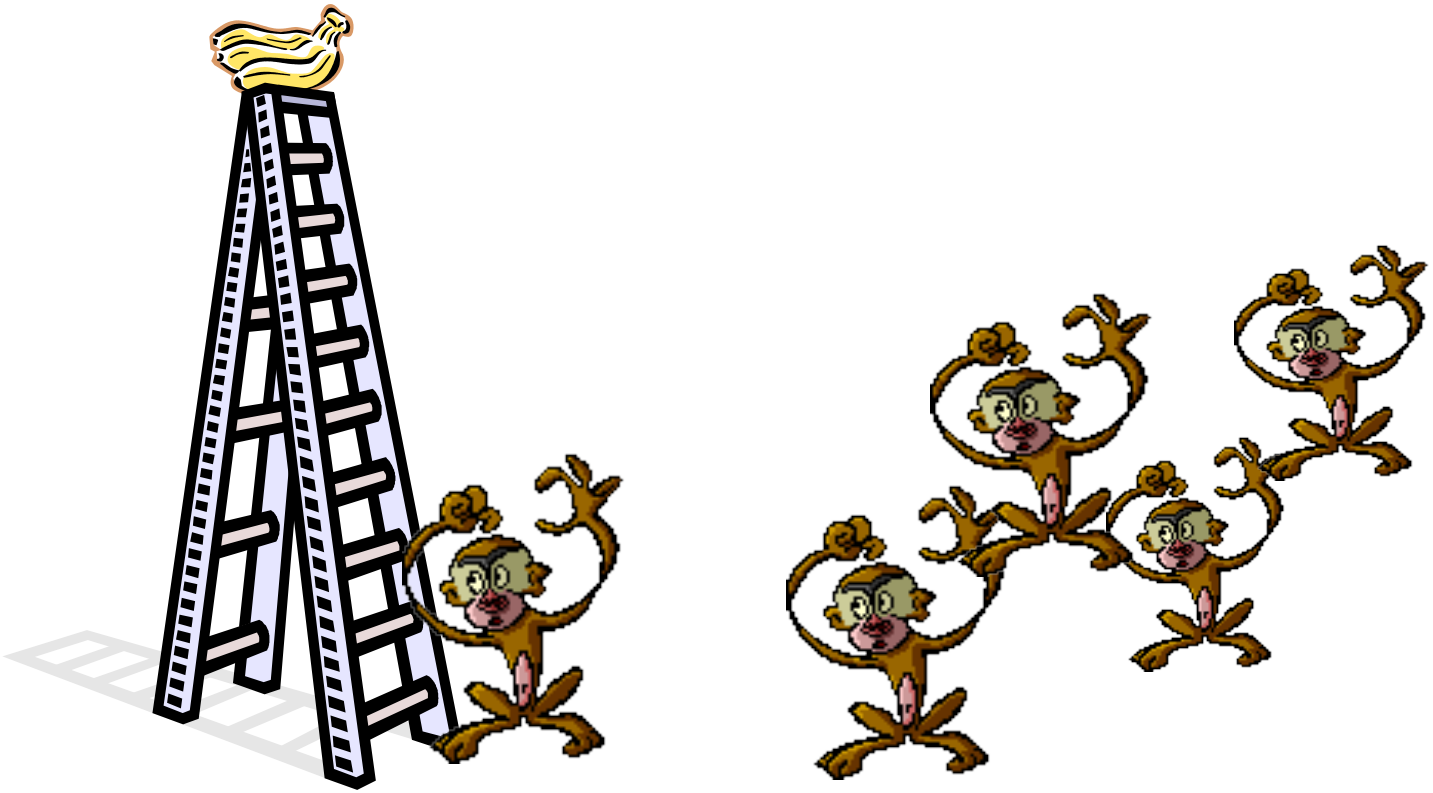
Un groupe de scientifiques plaça cinq singes dans une cage
et, au milieu de celle-ci, un escabeau avec des bananes.



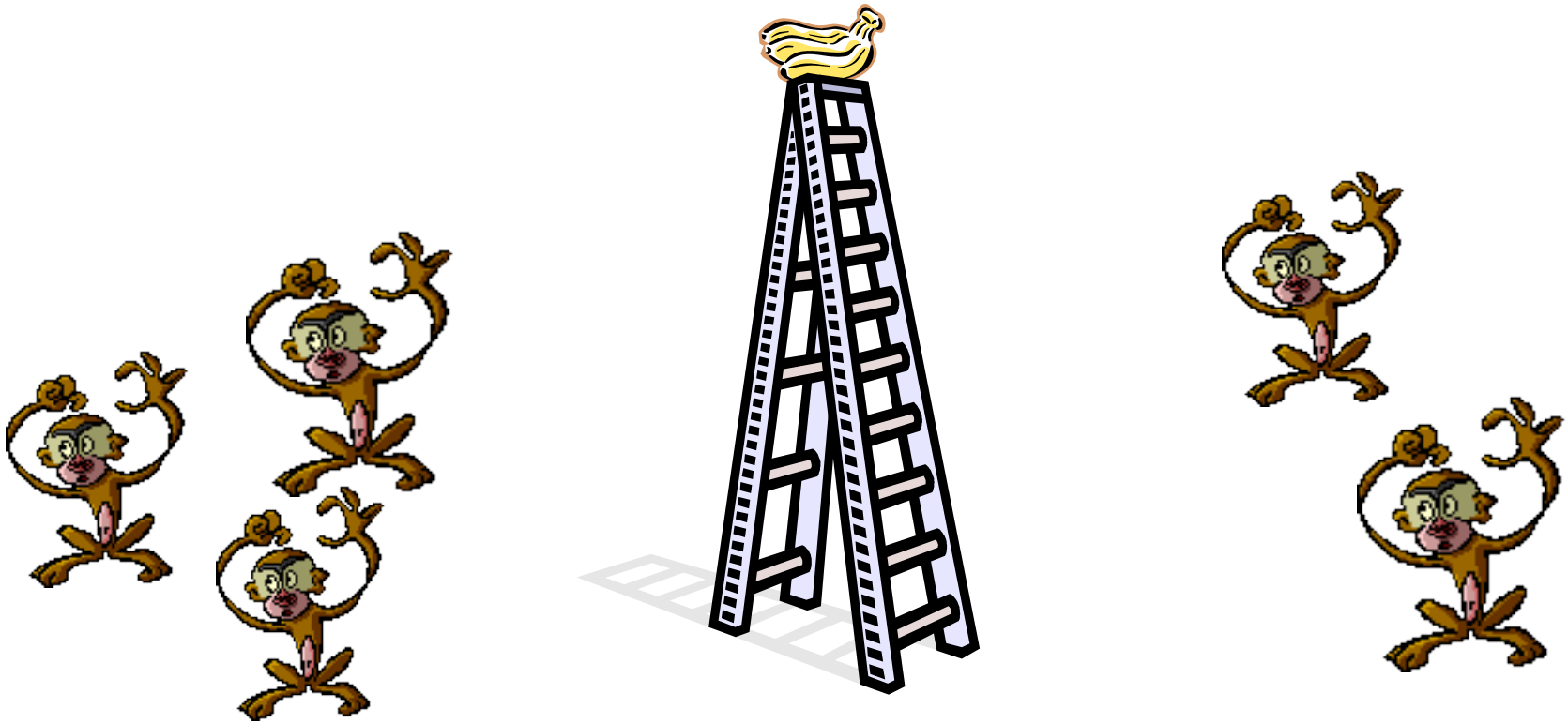
À chaque fois qu'un des singes tentait
de grimper à l'escabeau, une douche glacée aspergeait
automatiquement les autres.



Au bout d’un certain temps, à chaque fois qu’un des singes faisait mine de vouloir grimper sur l’escabeau, les autres le frappaient (par crainte de prendre une douche glacée).

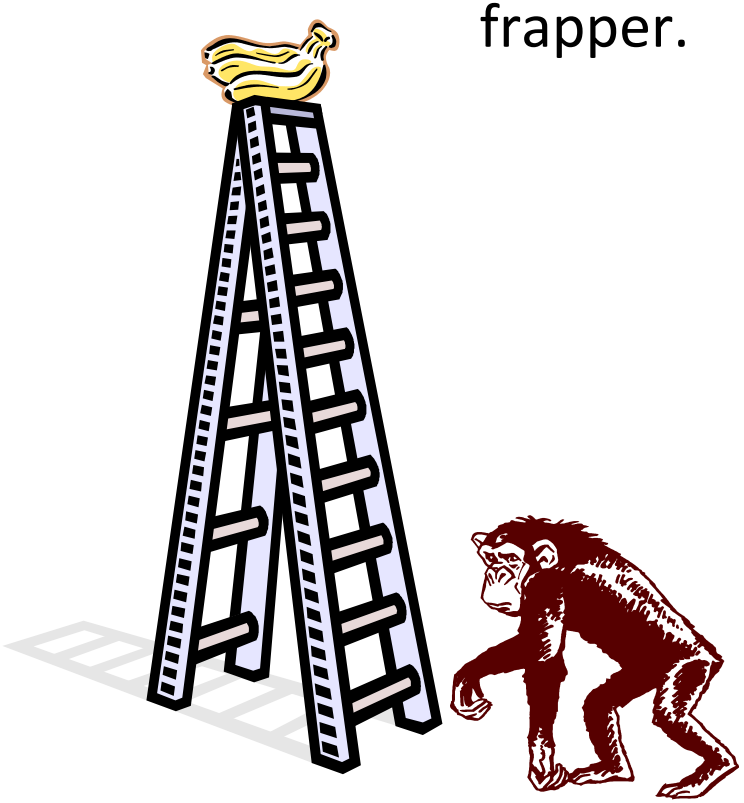


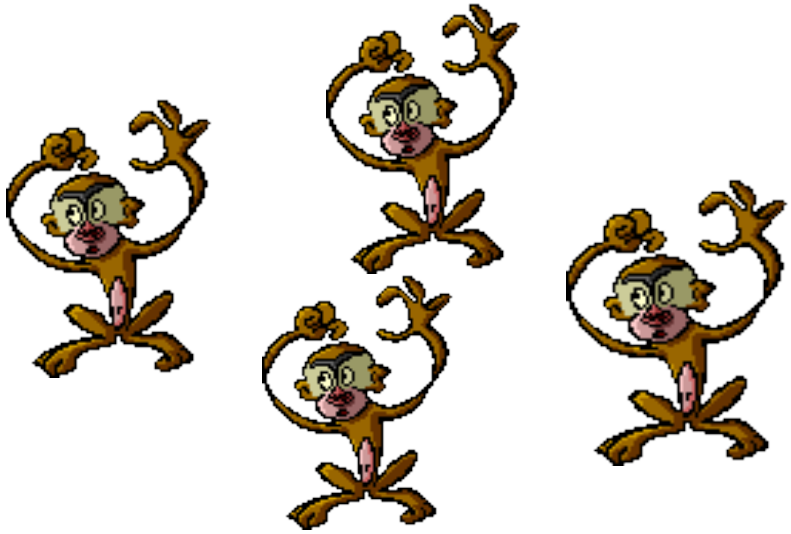
Bien entendu, au bout de quelque temps, aucun des singes ne se risqua plus à grimper sur l'escabeau malgré la tentation.



Les chercheurs décidèrent alors
de remplacer un des singes.
La première chose que fit le nouveau fut de vouloir monter sur l'escabeau.

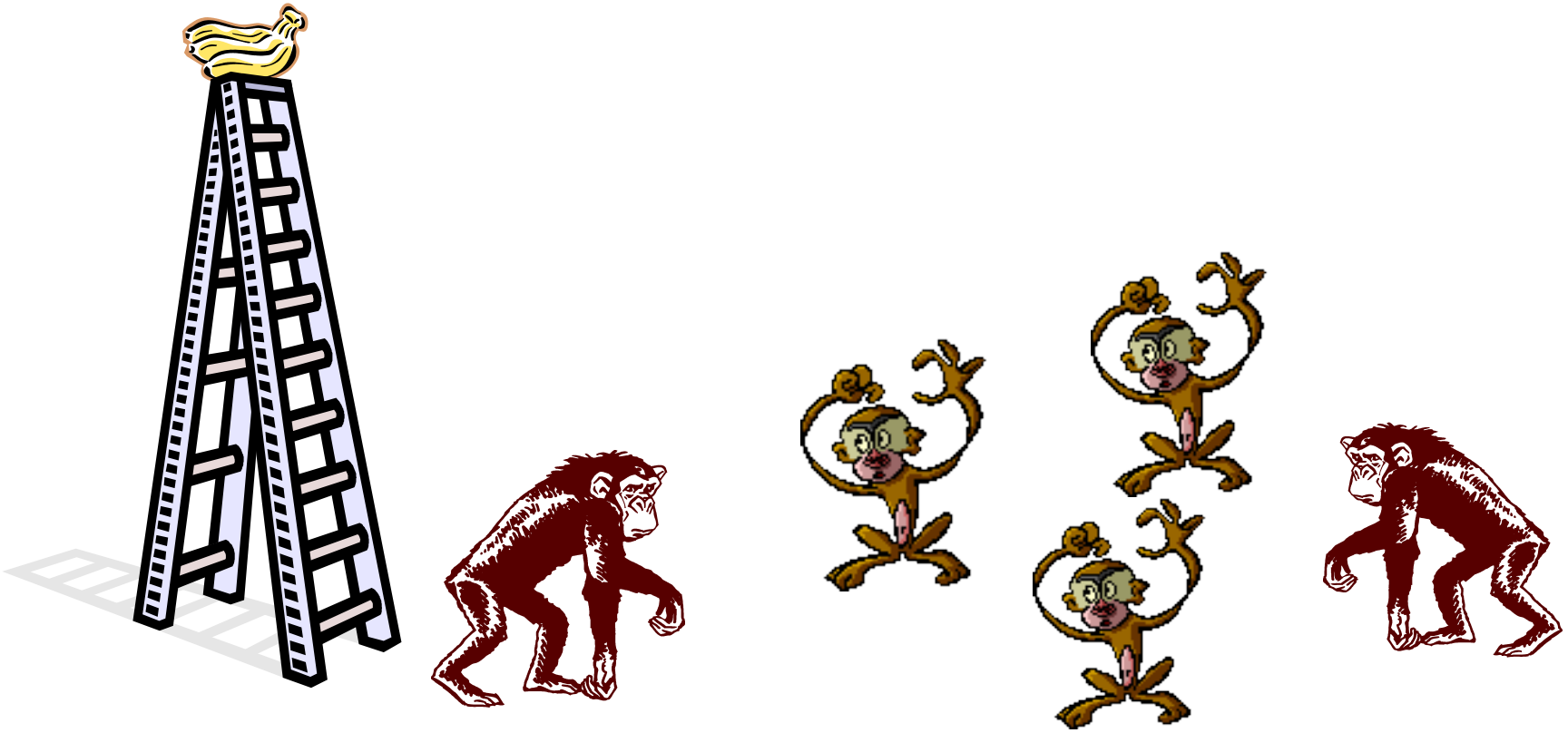
Aussitôt, les autres se mirent en devoir de le frapper.



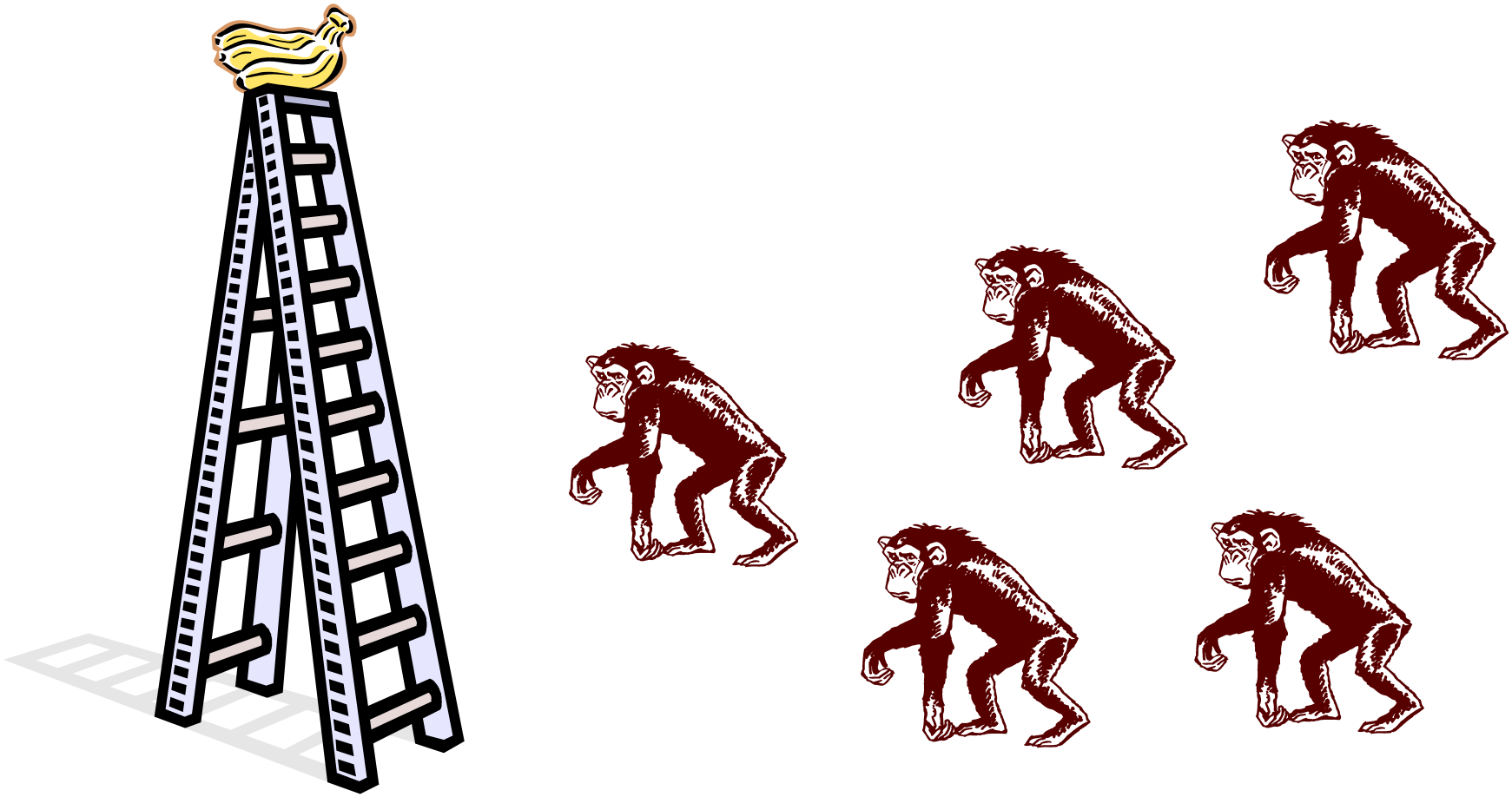


Quelques raclées plus tard, le nouveau membre de la communauté avait appris à ne plus grimper sur l'escabeau, sans même connaître la raison de cette interdiction.

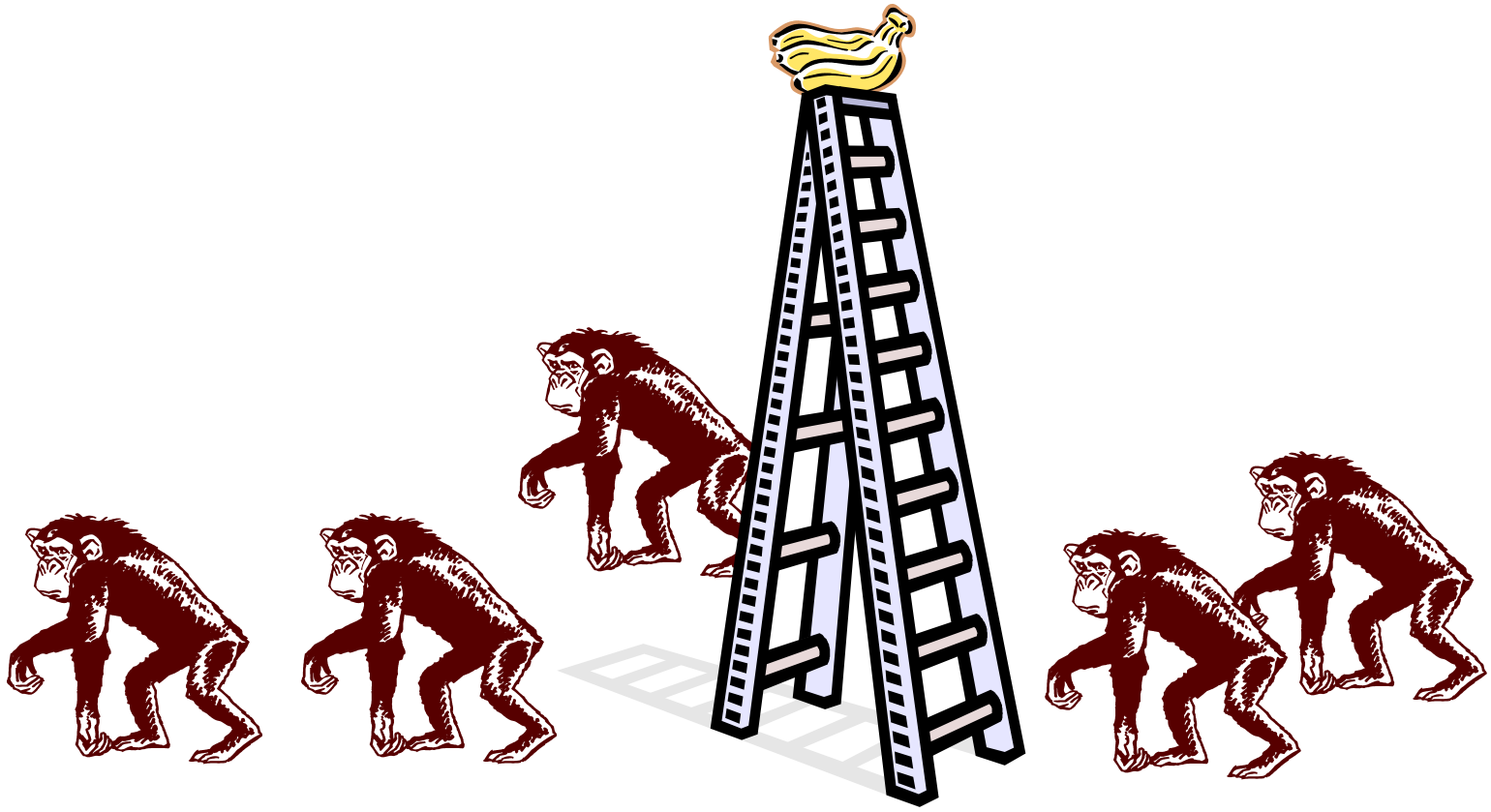
Un deuxième singe fut remplacé et subit le même sort que le premier.
Celui-ci, d'ailleurs, se joignait aux autres pour le battre dès qu'il tentait de grimper sur l'escabeau.



Un troisième singe fut échangé et le processus se répéta. Le quatrième puis le cinquième singe furent échangés, chacun à leur tour et à des intervalles adéquats. Ils subirent le même sort à chaque fois qu'ils tentèrent de grimper sur l'escabeau.



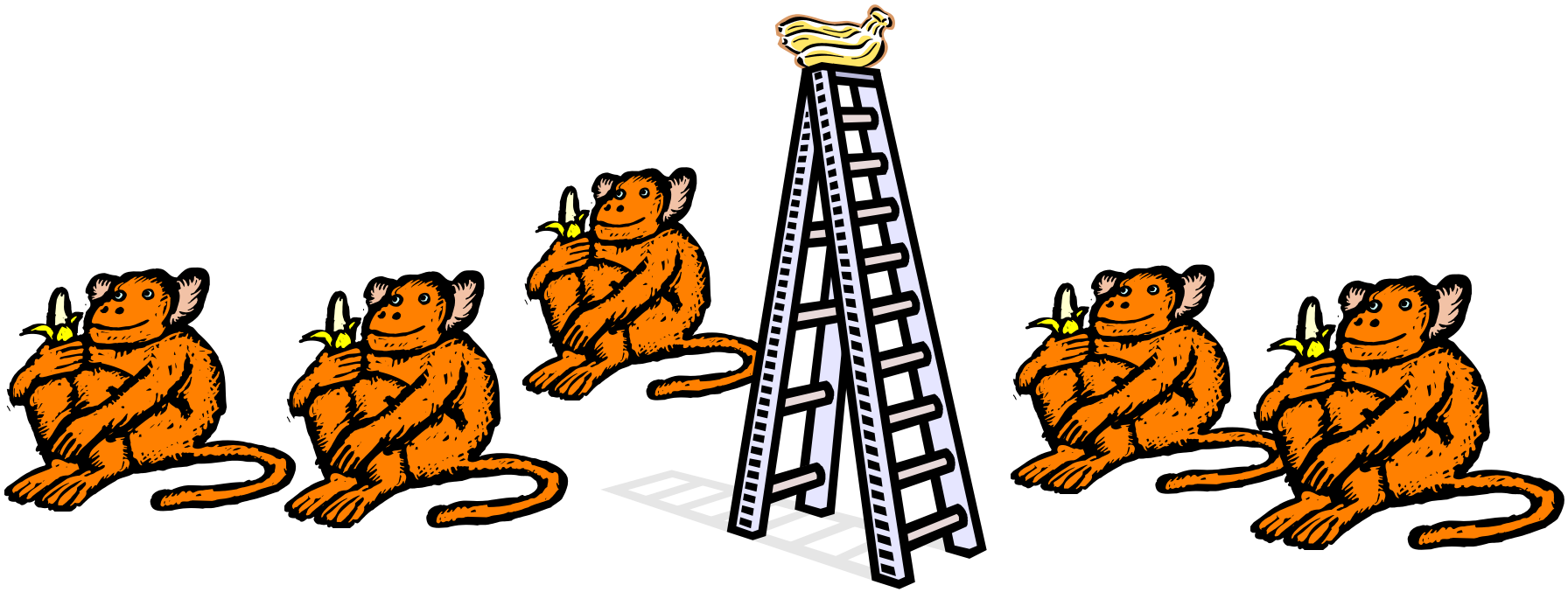
Le groupe de cinq singes restant à la fin
de l'expérience, bien que n'ayant jamais reçu de douche froide,
continua à frapper tout nouvel arrivant qui tentait de monter
sur l'escabeau.



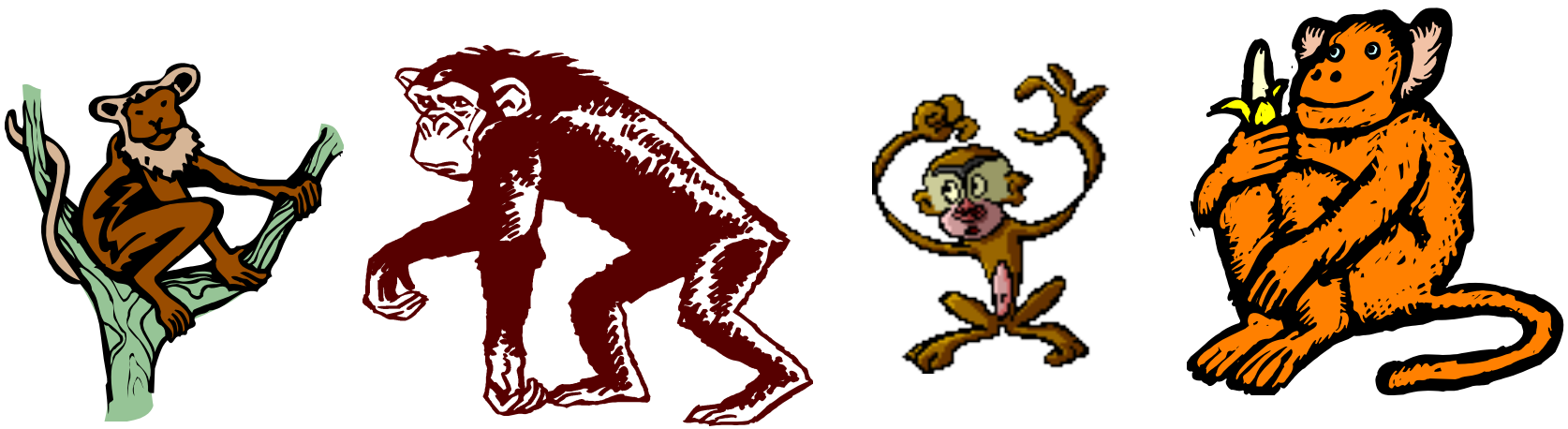
S’il était possible de parler avec ces singes
et de leur demander pourquoi ils frappent
ceux qui tentent de monter sur l’escabeau,
je parie que leur réponse serait la suivante:

“Je ne sais pas, mais ici c’est comme ça.”

Ce comportement ne vous semble-t-il pas familier ?...



Pourquoi continuons nous à agir comme nous le faisons quand il existe des alternatives?



- Comme chacun le sait, ce qui caractérise un entrepreneur, c'est avant tout sa capacité à voir les choses différemment, à percevoir des opportunités là où d'autres ne voient que des impasses, à imaginer une manière inédite de résoudre des problèmes souvent délaissés car jugés insolubles.
- En bref, la première qualité d'un entrepreneur, c'est sa créativité, sa capacité à penser « out of the box »…
- En favorisant la créativité, nous pourrions démultiplier le potentiel des individus à devenir des entrepreneurs ou, au moins,… entreprenants.

LES SEPT RÈGLES DE L'ART D'ÈCOUTER

par Marianella Sclavi

L’art d’écouter

1. Ne sois pas pressé pour tirer des conclusions. Elles représentent la part la plus éphémère de la recherche.

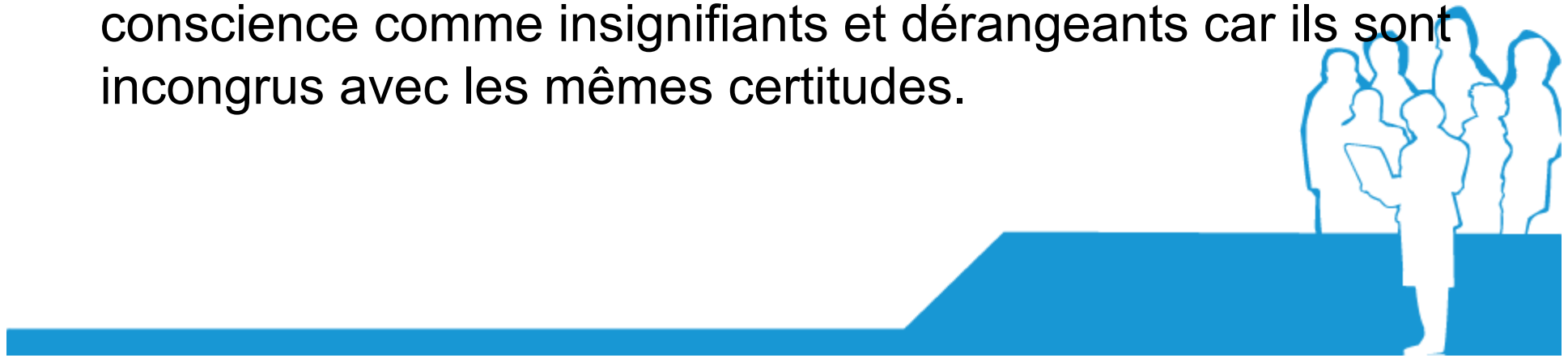
2. Ce que tu vois dépend de ton point de vue. Pour réussir à voir ton point de vue, tu dois en changer.

3. Si tu veux comprendre ce que l’autre te dit, tu dois assumer le fait qu’il ait raison et l’interroger pour t’aider à voir les choses et les évènements de sa perspective.

L’art d’écouter

4. Les émotions sont des instruments cognitifs fondamentaux si tu sais comprendre leur langage. Ils ne te renseignent pas sur ce que tu vois, mais sur la façon dont tu regardes. Leur code est relationnel et analogique.

5. Un bon écouteur est un explorateur des mondes possibles. Les signaux les plus importants pour l’écouteur sont ceux qui se présentent en même temps à la conscience comme insignifiants et dérangeants car ils sont incongrus avec les mêmes certitudes.



L’art d’écouter

6. Un bon écouteur accueille avec une attitude correcte les paradoxes de la pensée et la communication inter-personnelle. Il les considère comme des occasions denses pour s’entraîner dans un champ qui le passionne : la gestion créative des conflits.

7. Pour être expert dans l’art d’écouter, tu dois adopter une méthodologie humoristique. Mais lorsque tu as appris à écouter, l’humour vient par lui- même.

LA PENSEE COMMUNICATIONNELLE

- **PENSEE**: Ensemble des idées, des doctrines d'un individu, d'un groupe.

- **COMMUNICATIONNELLE**: qui concerne la communication, les communications de masse.

(Petit Larousse)

- **INFORMATION**: Renseignement, réalité qui apporte une connaissance sur un objet ou un événement.

- **COMMUNICATION**: Du latin « communicare », communication apparaît au XIVè siècle et signifie mettre en commun, être en relation.

Aujourd'hui, on peut définir la communication comme la transmission d'un message à une personne qui en accuse réception.

COMMUNICATION = 2 POLES

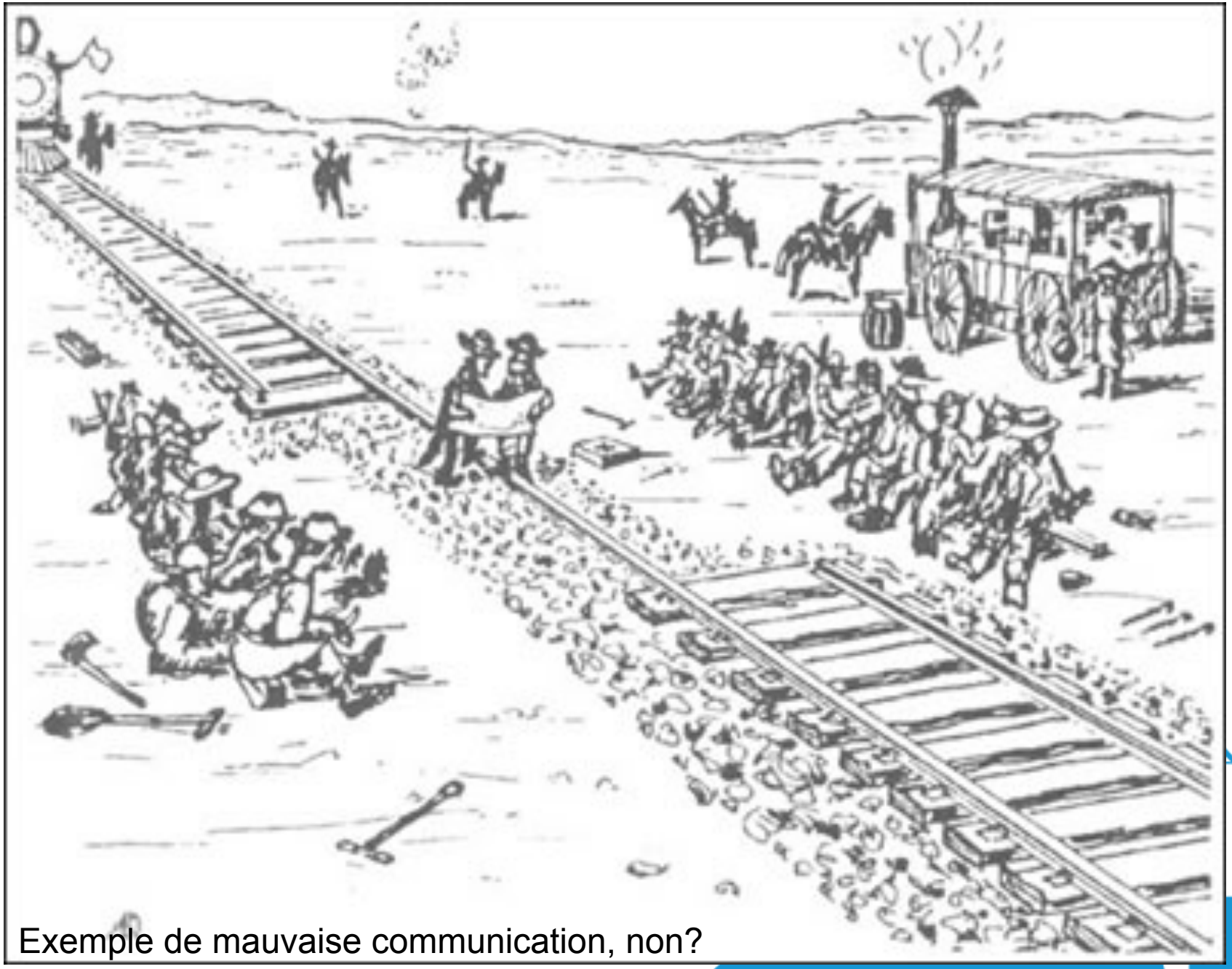
2 pôles dans la relation humaine : **l'émetteur** et le **récepteur**.

Ce qui crée la **communication** entre ces 2 pôles, c'est le **message**.

Emetteur: individu (ou groupe) qui envoie un message à un récepteur.

Récepteur: individu qui reçoit un message.

Message: ensemble des informations, déclarations, comportements transmis d'un émetteur à un récepteur.



Exemple de mauvaise communication, non?

RETOUR SUR UN DEMI SIECLE DE THEORIE

Modèle de Harold D.Lasswell (1948) - Sociologue Américain

Le processus de communication est décomposé en 5 éléments

- **Qui**? Correspond à l'étude sociologique des émetteurs (motivations de communiquer)
- **Dit quoi**? Se rapporte au message, à l'analyse de son contenu
- **Par quel canal**? Ensemble des techniques qui diffusent l'information (et la culture)
- **A qui**? Vise les publics avec des analyses (d'âges, de sexe…)
- **Avec quels effets**? Analyse des problèmes d'influence du message sur les récepteurs

Modèle de Harold D.Lasswell
Critiques

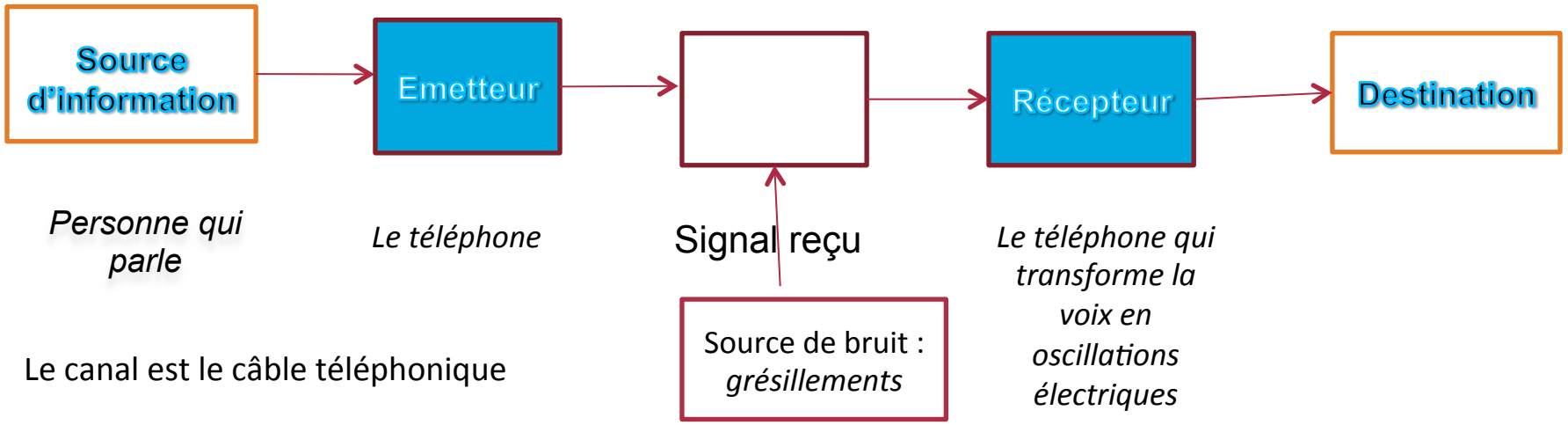
- Ce modèle envisage la **communication** comme une relation **d'autorité** et de **persuasion**.
- Il **néglige** le message de **rétroaction (voir Wiener)**
- Et le **récepteur** est toujours considéré comme **passif**, ce qui est encore inexact, car il existe en général interaction entre l'émetteur et le récepteur.

Theorie de l'information

de Claude Elwood SHANNON (1916-) et Warren WEAVER (1896 – 1978)

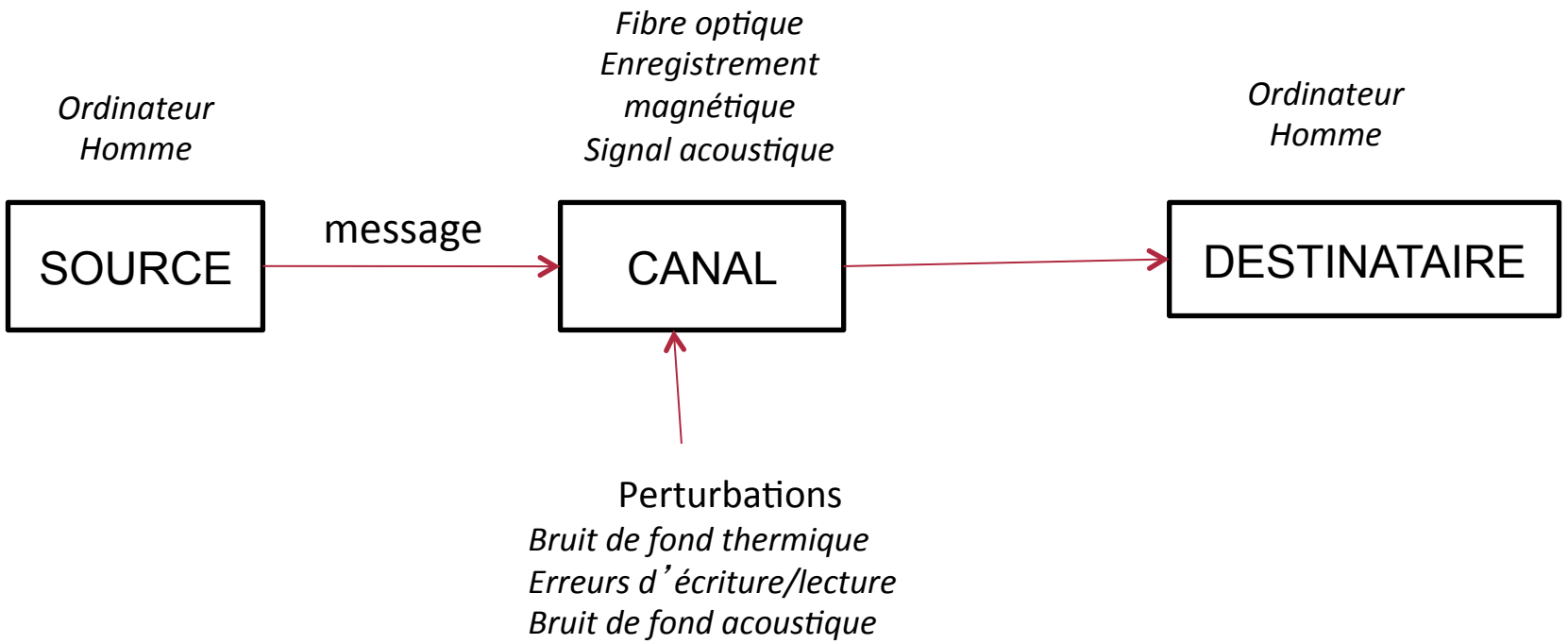
- Théorie **mathématique** de la communication (1949)
- Shannon travaillait dans les laboratoires de la Bell Telephone Company
- La théorie de la communication est donc née des préoccupations techniques des ingénieurs de la télécommunication qui voulaient mesurer l'information et étudier à quelle loi elle est soumise (bruit, entropie, chaos)

SCHEMA DE WARREN WEAVER



- Schéma repris par le linguiste Jakobson
- Modèle centré sur la théorie du traitement de l'information. **Système mécanique**.

SCHEMA DE CLAUDE E SHANNON



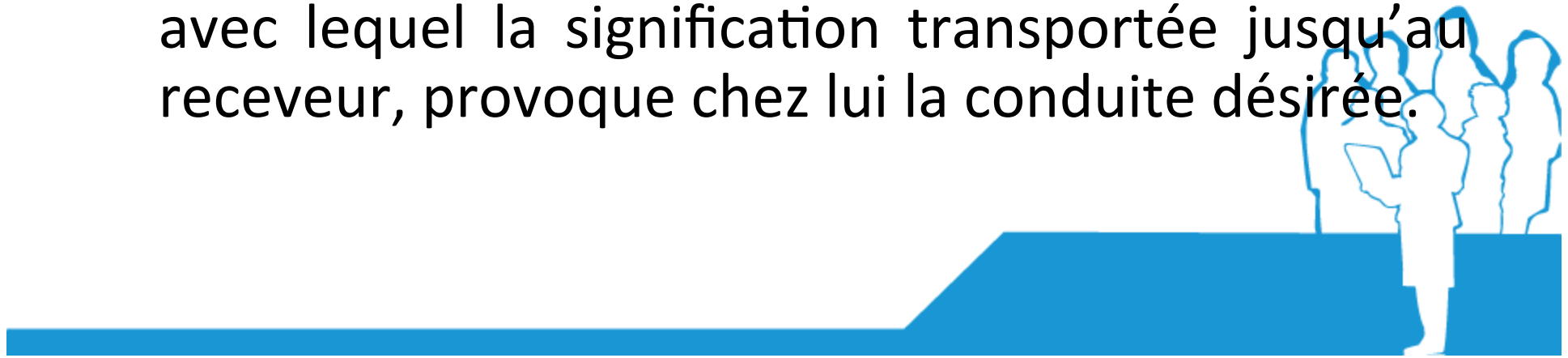
Le schéma met en lumière le fait que
l'information est transmise de manière **linéaire**

SHANNON ET WEAVER

- Ils se basent sur le principe de la thermodynamique énoncé par Carnot : «dans le système physique, l'énergie tend à se dégrader».
  Exemple : eau chaude dans une baignoire, dans une salle de bain froide
- Le tout devient homogène, indifférencié d'où **entropie** (tendance à la dégradation de tout système) voire mort du système.
- En communication, on utilise les répétitions , la différence de ton dans la voix pour corriger les parasites («**bruits**»)

Problèmes de communication pour Shannon et Weaver

- Les **problèmes techniques** qui concernent l'exactitude du transfert des séries de symboles, en fonction du canal, de l'espace et du temps;
- Les **problème sémantiques** qui concernent l'identité entre l'interprétation du récepteur et l'intention de l'émetteur;
- Les **problèmes d'efficacité** concernent le succès avec lequel la signification transportée jusqu'au receveur, provoque chez lui la conduite désirée.



CRITIQUES DU MODELE SHANNON - WEAVER

NB : Shannon s'est défendu contre la reprise du modèle pour autre chose que des considérations mathématiques

- Ce modèle ne **s'applique pas à toutes les situations de communication :**

- Et s'il existe plusieurs récepteurs?
- Et si le message prend du temps pour leur parvenir?
- Et si la réalité décrite n'existe par ailleurs que chez le 1er locuteur?
- Et s'il y a plusieurs messages qui sont prononcés en même temps?
- Et s'il y a un lapsus?
- Et si sont mis en jeu des moyens de séduction ou de menace?
- Et si le message comporte des symboles nouveaux ou des jeux de mots?

En plus de sa **linéarité**, le modèle considère que le **récepteur est passif** (simpliste et faux)

CYBERNETIQUE DE Norbert WIENER (Mathématicien) (1948)

Vient du grec Kubernetes (gouverner, piloter)

Système **cybernétique**: ensemble d'éléments en **interaction** (échanges de matière, d'énergie ou d'information)

Les interactions entre les éléments donnent à l'ensemble des propriétés que ne possèdent pas les éléments pris séparément.

Exemple : un ordinateur possède des propriétés supérieurs à celle de la somme de ses composants.

Wiener apporte un concept essentiel à la théorie : la rétroaction ou «feed back»

On passe donc d'une vision linéaire de la communication à un processus circulaire.

L'action d'un élément sur un autre entraîne en retour une réponse

Une boucle qui relie un élément A à un élément B est dite « **positive** » lorsqu'une variation dans un sens de A produit une variation dans le même sens de B.

L'équilibre du système requiert un nombre suffisant de boucles « **négatives** ».

Exemple : radiateur électrique (une résistance et un thermostat)

L'augmentation de la chaleur déclenche d'elle-même la coupure du thermostat, provoquant en retour une baisse de la température, qui produira à son tour la réouverture du thermostat.

Un système cybernétique équilibré a pour propriété de **s'auto-réguler.**

PRINCIPES DE LA CYBERNETIQUE

Le feed back permet à l'émetteur de modifier son message, ce qui peut le rendre plus intelligible.

La cybernétique est donc une **étude du comportement**.

CRITIQUES: Ce n'est pas suffisant, il faut penser à la qualité de l'information

Information trop riche: effets pervers

Il faut donc contrôler la connaissance.

PENSEE SYSTEMIQUE

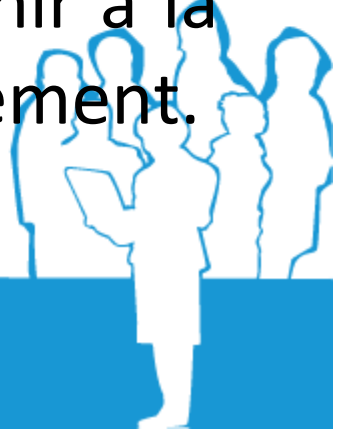
- **PENSEE**: Ensemble des idées, des doctrines d'un individu, d'un groupe.
- **SYSTÈME**: ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but (J. de Rosnay)

Un système se caractérise par :

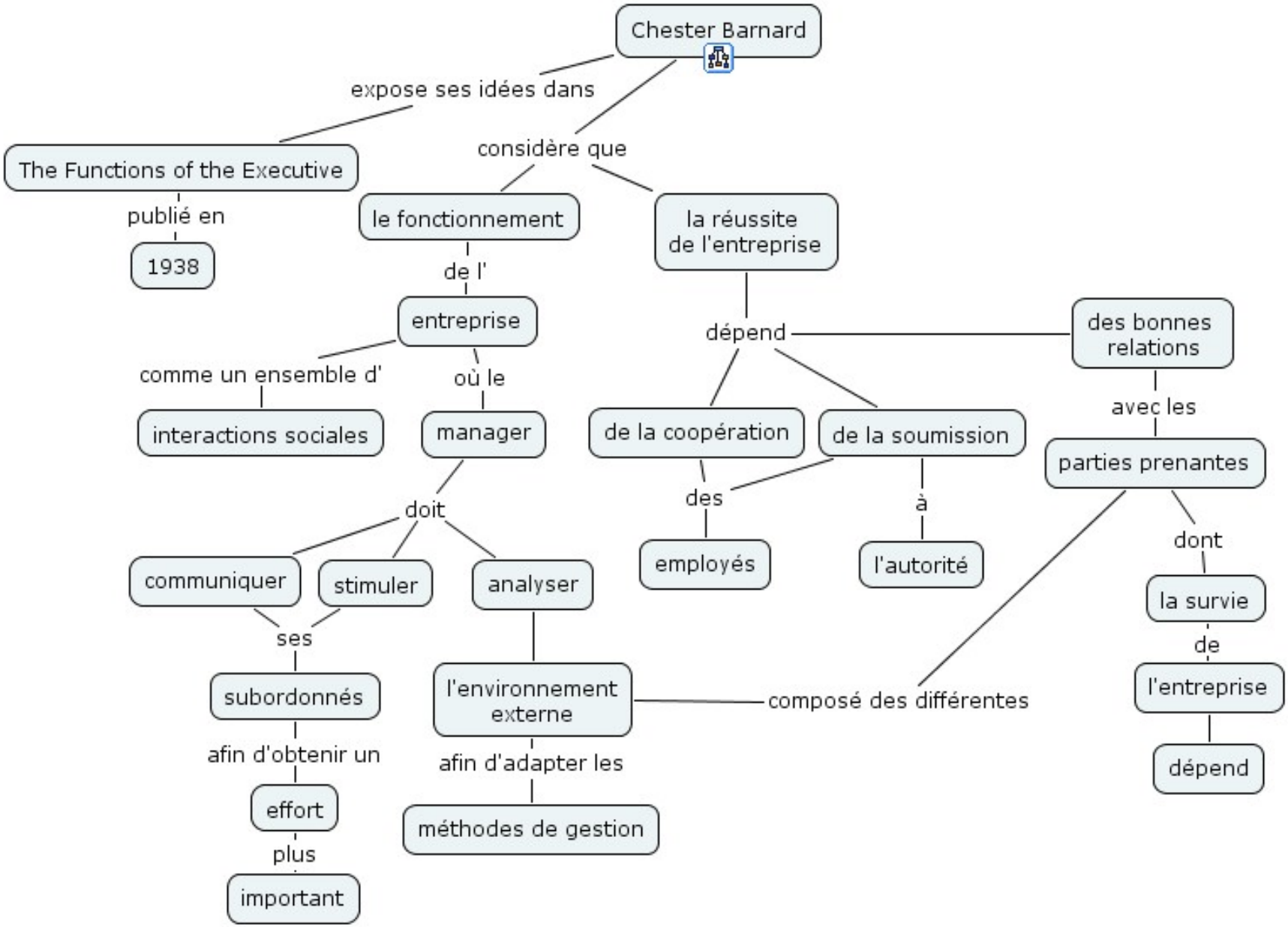
- Sa frontière
- Sa finalité
- Son évolution
- Son organisation : sa structure (constituants et leurs relations) et ses processus (activités et interactions)

CHESTER BARNARD (1886 – 1961) PENSEE SYSTEMIQUE

- «**La communication requiert 25% du temps du dirigeant»**
- La communication ne se fait pas d'un émetteur à un récepteur mais s'insère dans un système.
- Le **problème** des **organisations**, pour Barnard, est de **constituer** un **système**, c'est-à-dire de réaliser l'intégration de ses membres, et de parvenir à la meilleure adaptation possible à l'environnement.



- Sa conception des organisations étant des «systèmes coopératifs» ou systèmes d'échanges dans lequel les individus vont participer tant qu'ils retireront de l'organisation l'équivalent de ce qu'ils y ont investi.
- Il y a quelques années, l'International Communication Association identifiait Chester Barnard comme le plus important précurseur de la communication de gestion (même si sa théorie de l'organisation a été peu exploitée)


Chester Barnard
expose ses idées dans
The Functions of the Executive
publié en
1938
considère que
le fonctionnement
de l'
entreprise
comme un ensemble d'
interactions sociales
où le
manager
doit
communiquer
stimuler
analyser
ses
subordonnés
afin d'obtenir un
effort
plus
important
l'environnement externe
afin d'adapter les
méthodes de gestion
la réussite de l'entreprise
dépend
des bonnes relations
avec les
parties prenantes
dont
la survie
de
l'entreprise
dépend
de la coopération
de la soumission
des
employés
à
l'autorité
composé des différentes

ECOLE DE PALO ALTO
OU COLLEGE INVISIBLE (au début des années 50)

Comprendre comment fonctionnent les interactions entre individus et particulièrement les interactions «malades» dans le cadre d'opérations thérapeutiques.

Initiateur de ce travail : Grégory **Bateson** (zoologue, anthropologue et ethnologue).

Influencé par N Wiener, L Von Bertalanffy (biologiste, « théorie des systèmes »), B Russel (« théorie des types logiques ») et M Erikson (initiateur d'un langage et d'une approche hypnotique en thérapie)

Membres de l'école : Paul **Watzlawick** (psychosociologue) et Don Jackson (psychiatre), Jay Haley (étudiant en communication) entre autres

Réseau informel (d'où «Collège invisible»)

L'école s'est beaucoup penchée sur **l'aspect non verbal** de la communication.

Ils prennent le contre-pied de la théorie de Shannon : ils pensent qu'elle doit être laissée aux ingénieurs.

Préconisation: que la communication soit appréhendée du point de vue des sciences humaines.

POSTULAT DE DEPART
PALO ALTO

« **Il est impossible de ne pas communiquer** »

(Paul Watzlawick)

Il n'y a pas de « non-comportement » (le silence et l'inaction sont un comportement) par conséquent la communication est permanente.

Exemple : je m'assois dans un coin de la classe en restant silencieux et concentré sur moi-même, les autres comprendront le message en me laissant tranquille.

NB : Le **verbal** et le **non-verbal** forment un ensemble intégré.

1ER AXIOME PALO ALTO

« **Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et par suite est une métacommunication** » (Paul Watzlawick)

Le mot **Contenu** désigne ce que l'on veut dire, le mot **Relation** la manière de le dire.

Exemple : dire «je t'aime» en cherchant successivement à exprimer la tendresse, l'ironie, l'agressivité…

On s'aperçoit que la manière d'exprimer la phrase est chargée de plus de sens que les mots eux-mêmes.

Pour autant, si l'on veut avoir une chance d'être compris, il **n'est pas superflu de clarifier** ce que l'on veut dire.

Boileau : « Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément ».

Mais **ce n'est pas l'auteur du message qui fait seul** le mode d'emploi. Toute une série d'intervenants et d'éléments extérieurs y prennent leur part.

Exemple: le message d'un maire sera perçu différemment selon que l'électeur soit hostile ou sympathisant.

Point sur la métacommunication :

Métacommuniquer, c'est échanger sur sa propre communication au niveau du contenu ou au niveau de la relation.

Exemple : « Si je te dis ça, c'est parce que je t'apprécie », j'explique et je justifie le pourquoi de ma communication.

2EME AXIOME PALO ALTO

«**La nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires** »

Le concept signifie que les interlocuteurs trouvent la manière de relancer les échanges pour que ceux-ci se prolongent harmonieusement.

Il fait également référence à la manière dont les partenaires abordent la relation.

3 situations possibles :

- **Confirmation**: les échanges avec autrui me confirment dans ce que je crois positif. J'ai le sentiment heureux d'exister.
- **Opposition**: je ne suis pas d'accord avec les autres mais ils reconnaissent mon existence.
- **Non-identité** (néantisation ou négation): on parle pour moi, on répond pour moi. Je n'existe plus. (Le pire)

3EME AXIOME PALO ALTO

«**Les êtres humains usent de deux modes de communication : digital et analogique»**

Digital : lié au langage et à un code. Il faut un code commun

Analogique : Gestuelle, mimique, posture

Pour convaincre, parlez imagé

4EME AXIOME PALO ALTO

«**Tout échange de communication est symétrique ou complémentaire, selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence»**

Dans toute communication, chacun a le sentiment d'être en position dominante, égalitaire ou dominée.

Position **dominant**: père s'adressant à son fils

Position **dominé**: le fils (du moins on le suppose)

Le sens d'une même phrase peut être différent selon la façon dont la personne qui parle vit la relation sur le plan des critères de hiérarchie.

Exemple 4ème axiome

Soit la phrase: «Dis-moi la vérité»

Position dominante: «Dis-moi la vérité avant que je me fâche!»

Position égalitaire: «Entre amis, on peut tout se dire, dis-moi la vérité».

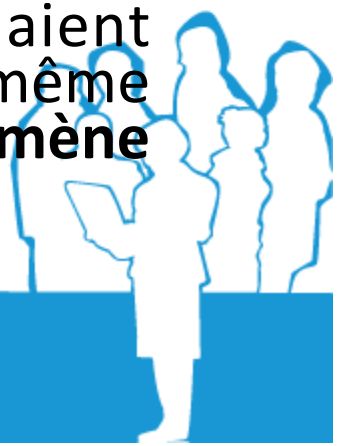
Position dominée: «Je te supplie de me dire la vérité, même si je dois en souffrir…»

SYNTHESE

- **Shannon**: **linéarité**. Certes parasitage mais il part du principe que le récepteur reproduit exactement le même contenu et la même interprétation que l'émetteur. Il n'y a pas d'interaction, **juste transmission de message**.

- **Wiener** est le premier à émettre l'idée de **rétroaction** et donc de **modèle circulaire**.

- **L'école de Palo Alto** ne se contenta pas de reprendre le principe de rétro action. S'inspirant de la théorie des systèmes, elle introduisit l'idée que le mode de communication variait selon plusieurs facteurs comme le type de relation que les individus entretenaient ensemble ou le fait qu'ils n'aient pas forcément le même affect avec les mots et les manières. **Phénomène dynamique et participatif.**



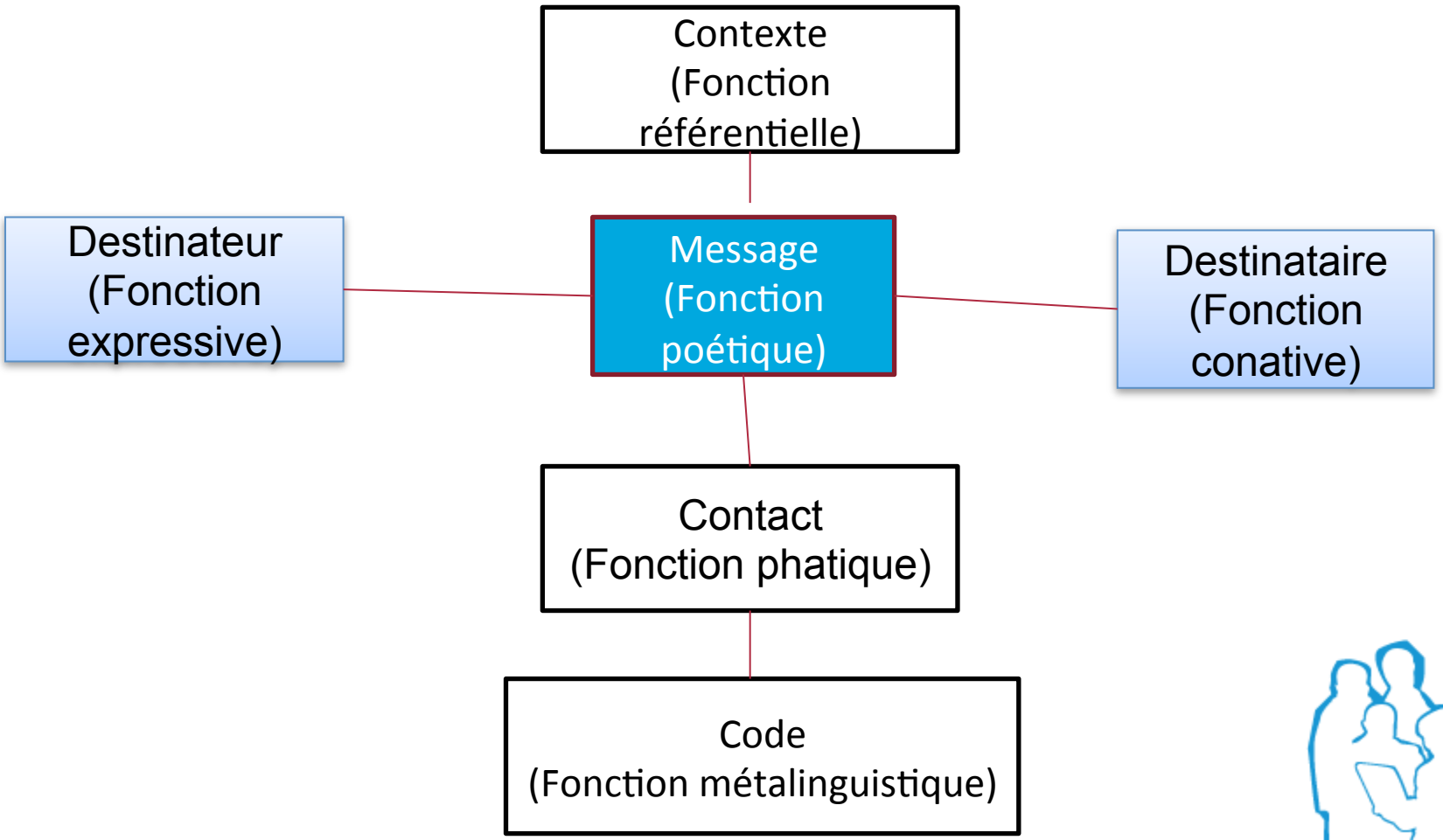
Roman JAKOBSON (Linguiste Russe) (1960)

Théorie née de la constatation de la **différence qui peut exister entre** le **message émis et** le **message reçu** (Exemple: jeu du «téléphone sans fils»)

Le schéma de Jakobson est un modèle décrivant les différentes fonctions du langage.

Chaque acte de **communication** implique 3 éléments: un **code**, un **contexte** et la **manière** dont s'établit un **échange** entre émetteur et récepteur.

FONCTIONS DU LANGAGE (Jakobson)



- **Fonction expressive** (sentiments du locuteur) :

« J'ai faim », « Hélas »

- **Fonction conative** (relative au récepteur) :

Son rôle est d'interpeller le récepteur, d'établir un lien avec lui.

Fonction privilégiée par la publicité «Avec Carrefour, je positive»

Formes grammaticale: impératif ou verbes tels que «demander», «affirmer», «proposer»

- **Fonction phatique** (mise en place et soutien de la communication) :

Elle permet d'établir, de maintenir ou d'interrompre le contact physique et psychologique avec le récepteur. Il s'agit de rendre la communication effective avant la transmission d'information utile.

« Allo »

- **Fonction référentielle** (le message renvoie au monde extérieur) :

Le contexte ou référent peut être une culture, un pays

- **Fonction métalinguistique** (le code lui-même devient objet du message) :

Ou « fonction de traduction ». Elle consiste à utiliser un langage pour expliquer ce même langage ou un autre langage.

Exemple : le verbe *manger* est un verbe du 1er groupe.

- **Fonction poétique** (la forme du texte devient l'essentiel du message) :

Elle permet de faire du message un objet de plaisir parce qu'il est beau. Il s'agit de tous les procédés poétiques tels que les rimes…

Ces 6 fonctions ne s’excluent pas les unes les autres. Souvent, elles se superposent

Parmi ces 6 fonctions :

- 3 d’entre elles sont du domaine du langage **analogique** (de la relation): **expressive – conative – phatique**
- Les 3 autres sont du domaine **digital** (du contenu): **référentielle – métalinguistique - poétique**

Erving GOFFMAN (sociologue, linguiste canadien) (1960)

Il a créé l'étude, en sociologie, des rencontres sociales et publiques. Il analyse des conduites de rencontre à partir de signes externes (parole, geste, posture) et il identifie des «**rites d'interaction**» dont le but est d'informer sur la position et les intentions des individus dans une situation donnée.

Notion de rôle (Goffman)

L'identité est l'expression de la perception que les individus ont du **rôle social** qu'ils **jouent** dans la société. Cette perception ne peut être établie qu'à partir de la compréhension de la somme des interactions dans lesquelles l'individu évolue.

L'auteur décompose la notion de rôle en 3 dimensions :

- Le versant **normatif** est défini par des règles de conduite idéales qu'un individu devrait respecter pour assurer la fonction qu'un rôle particulier est censé remplir;
- Le versant **typique** se rapporte aux attributs et qualités associées à la personne qui remplit tel ou tel rôle;
- **L'interprétation** rapporte à l'interaction au cours de laquelle un individu tient la place qui lui est attribuée, en s'évertuant à ne déroger ni aux normes idéales, ni celle relevant des conceptions typiques.

Métaphores de E Goffman

- **Métaphore théâtrale**: L'auteur envisage la **vie sociale** comme une **scène**, avec ses **acteurs**, son **public** et ses **coulisses** (l'espace où les acteurs peuvent contredire l'impression donnée dans la représentation).

Il nomme **façade** les éléments avec lequel l'acteur peut jouer, tel le décor, mais aussi la façade personnelle (statuts, habits, gestes…).

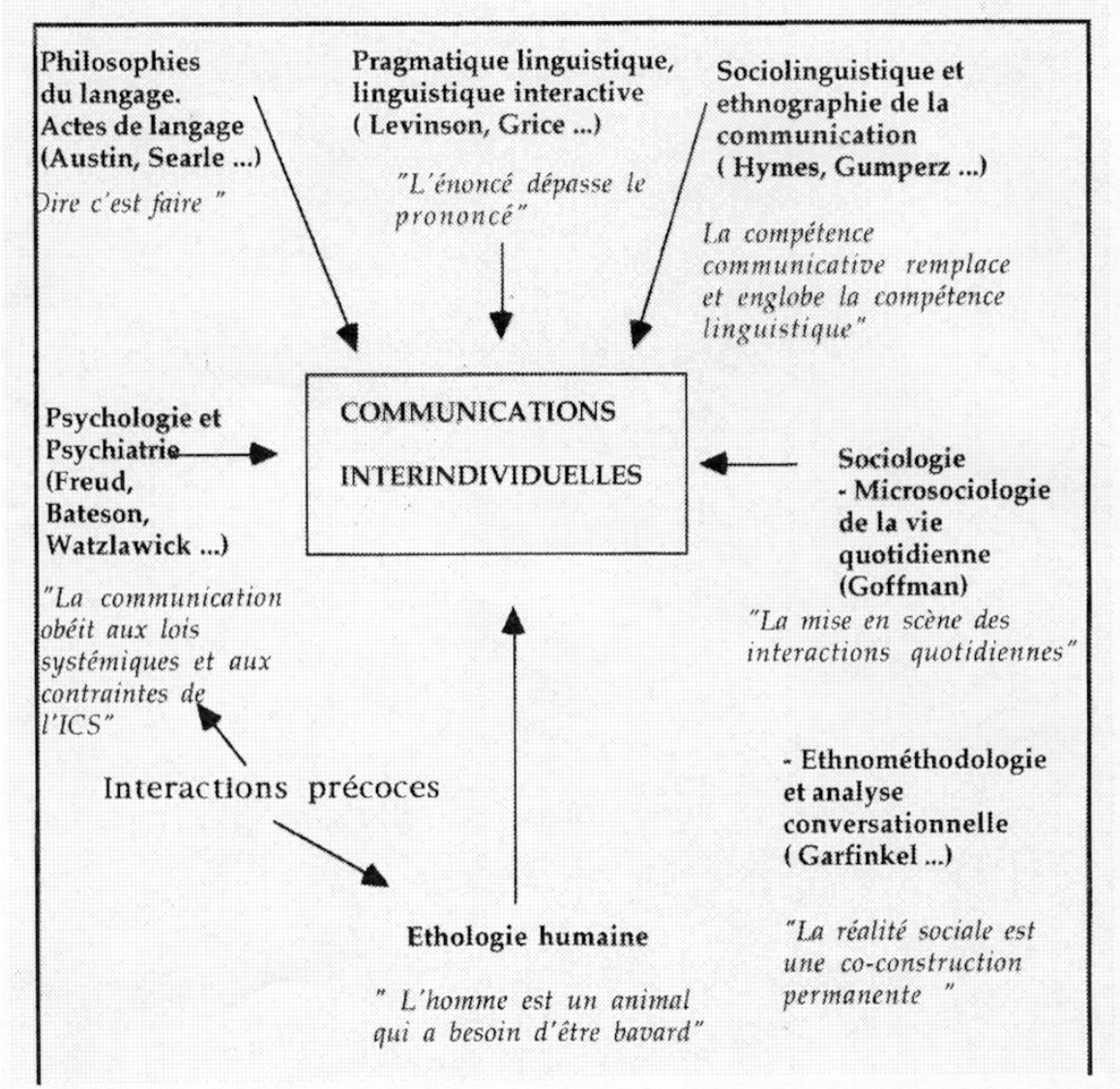
- **Métaphore du rituel**: La **face** est « la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers une ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adopté au cours d'un contact particulier». En interaction avec d'autres, la **règle** est de **préserver sa face et celle des autres**. D'où tact, savoir-vivre, diplomatie.

- **Métaphore cinématographique** : Goffman emprunte la notion de **cadre** à l'anthropologue

G.Bateson. Toute expérience, toute activité sociale, se prête, à **plusieurs versions, ou cadrages**. Ceux-ci entretiennent des rapports les uns aux autres. Ils fixent la représentation de la réalité, orientant les perceptions et influencent l'engagement des conduites. Ils passent normalement inaperçus.

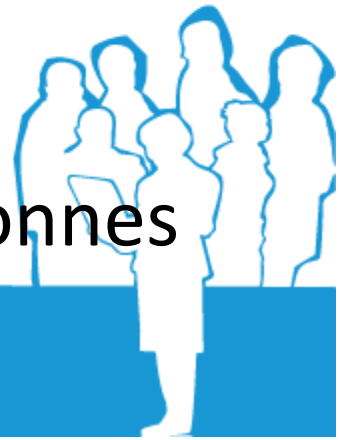
Il peut y avoir transformations de cadres ou erreurs de cadrage (malentendus).

CERTAINES THEORIES NON ABORDEES


Philosophies du langage. Actes de langage (Austin, Searle ...)
Dire c'est faire "
Pragmatique linguistique, linguistique interactive (Levinson, Grice ...)
"L'énoncé dépasse le prononcé"
Sociolinguistique et ethnographie de la communication (Hymes, Gumperz ...)
La compétence communicative remplace et englobe la compétence linguistique"
COMMUNICATIONS INTERINDIVIDUELLES
Psychologie et Psychiatrie (Freud, Bateson, Watzlawick ...)
"La communication obéit aux lois systémiques et aux contraintes de l'ICS"
Sociologie - Microsociologie de la vie quotidienne (Goffman)
"La mise en scène des interactions quotidiennes"
Interactions précoces
- Ethnométhodologie et analyse conversationnelle (Garfinkel ...)
"La réalité sociale est une co-construction permanente "
Ethologie humaine
" L'homme est un animal qui a besoin d'être bavard"

COMMUNICATION AU TRAVAIL

- Surveillez votre expression corporelle
- Portez une attention particulière au timbre de votre voix
- Evitez de bouger continuellement quand vous parlez
- Montrez-vous intéressé
- Paraphrasez, recadrez et résumez
- Respectez l'espace vital des autres personnes



- Utilisez le message affirmatif en trois points

  - «Lorsque je recevrai le rapport à la fin de la journée» (vous comprenez et résumez les faits
  - «J'éprouve de la frustration; je dois courir pour obtenir l'échéancier et la qualité de mon travail s'en ressent» (vous signalez vos sentiments)
  - «j'aimerais recevoir le rapport à temps…» (vous précisez vos attentes)

- La communication peut résoudre les conflits
- Evitez de présumer ou d'attribuer des motifs à l'autre
- Essayez d'exclure tout jugement
- Essayez de témoigner votre reconnaissance à la personne qui exprime ses opinions

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- La pensée communicationnelle, B Miège, PUG
- Les courants fondateurs des sciences de l'information et de la communication : Béatrice Warin
- Aventure urbaine, Marianella Sclavi
- La communication – cahiers français n°258
- La communication au sein des organisations – Economie et management n°117
- Article de la rubrique « Classiques » Mensuel n°184 – Les lois du bonheur
- www.communicationorale.com
- www.iutc3.unicaen.fr
- www.anacip.com
- ….